



Bilag: God arbejdsgiveradfærd

Maj 2015

INDHOLD

Målbilledet for god arbejdsgiveradfærd	3
1. Klar strategisk retning	5
2. Effektive personaleressourcer	8
3. Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur	13
4. Ledelsesinformation og benchmarking	17

GOD ARBEJDSGIVERADFÆRD

God arbejdsgiveradfærd på de statslige arbejdspladser er en nøgle til at frisætte ressourcer – både økonomiske og menneskelige – så de anvendes bedst muligt.

Målbilledet for god arbejdsgiveradfærd handler om, at de offentlige arbejdsgivere i tillidsfuld dialog med medarbejderne formår at anvende deres lokale ledelsesrum til effektivt at varetage kerneopgaver og opnå de bedst mulige resultater for borgerne.

Nedenfor følger, som bilag til [pjece om målbillede for god arbejdsgiveradfærd](#), en beskrivelse af, hvad god arbejdsgiveradfærd er inden for hvert af målbilledets fire dimensioner og underliggende 19 indsatsområder.

Som det fremgår af pjecen, er der ikke tale om 'one size fits all'-redskaber. Det er derimod en selvstændig pointe, at den enkelte arbejdsgiver tager udgangspunkt i arbejdspladsens konkrete kerneopgaver og medarbejdere og prioriterer de indsatser og de redskaber, der bedst understøtter de lokale behov.

”

God arbejdsgiveradfærd er en nøgle til at frisætte ressourcer

MÅLBILLEDET FOR GOD ARBEJDSGIVERADFÆRD

Definition

God arbejdsgiveradfærd:

At statslige ledere kender deres ledelsesrum og i tillidsfuld dialog med medarbejderne anvender det effektivt til at varetage kerneopgaver og opnå strategiske mål

God arbejdsgiveradfærd



Resultater

Skabe resultater til gavn for borgerne

MÅLBILLEDETS 19 DIMENSIONER

Dimension	Underdimension	Indsatsområde
1 Klar strategisk retning	Forankret og operationaliseret strategi	<ul style="list-style-type: none"> Fastlagt og forankret strategisk retning og mål Operationelle mål og planer Ressourcestyring og organisationsstruktur
2 Effektive personale-ressourcer	Personale	<ul style="list-style-type: none"> Personale- og kompetencesammensætning Rekruttering
	Arbejdstid	<ul style="list-style-type: none"> Tilrettelæggelse og honorering af arbejdstid Lokalt bestemt arbejdsgiverbetalt fravær Sygdomsrelateret fravær Ferieplanlægning Anvendelse af tid på kerneopgaver
	Løn	<ul style="list-style-type: none"> Styring af samlede lønudgifter Fordeling og udmøntning af lokal løn
3 Tillidsbaseret og resultat-orienteret kultur	Præstations- og kompetence-udvikling	<ul style="list-style-type: none"> Præstationsledelse af ledere og medarbejdere Kompetenceudvikling
	Tillid og samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> Ledelsesmæssig transparens og troværdighed Inddragelse af medarbejdere Samarbejde og videndeling
	Arbejds miljø	<ul style="list-style-type: none"> Arbejds miljø
4 Ledelses-information og benchmarking	Ledelses-information	<ul style="list-style-type: none"> Rapportering til ledelsen

1. KLAR STRATEGISK RETNING



Den første dimension i målbilledet for god arbejdsgiveradfærd handler om, at ledelsen fastlægger en klar strategisk retning. En forankret og operationaliseret strategi er afgørende for, at alle i organisationen kan trække i samme retning og bruge deres ressourcer effektivt på at skabe resultater til gavn for borgerne.

Det er vigtigt, at en klar strategi er retningsgivende for tilrettelæggelsen og udførelsen af alle organisationens opgaver. Derfor er budskabet i målbilledet for god arbejdsgiveradfærd, at strategiprocesen skal gennemføres grundigt og på en måde, hvor der gøres en indsats for at sikre, at strategien gøres konkret for alle enheder, og at der sikres forankring blandt alle medarbejdere, så de føler ejerskab til strategien.

”
Den strategiske
retning skal være
klar og forankret

1. KLAR STRATEGISK RETNING



1.1 Fastlagt og forankret strategisk retning og mål

En klar strategisk retning handler for det første om at have en klar forståelse af, hvad kerneopgaverne er.

På den baggrund skal der formuleres et overordnet strategisk målbillede og defineres, hvilke konkrete mål der skal nås, for eksempel i mål- og resultatplaner.

Der henvises i den forbindelse til Finansministeriets [model for mål- og resultatstyring](#).

Det er vigtigt at sikre, at medarbejderne kender strategien, har ejerskab til den og oplever den som meningsfuld og retningsgivende for deres daglige opgaveløsning, så alle i organisationen får en forståelse for, hvordan de hver især bidrager til at realisere organisationens samlede mål. En forankret strategi er en forudsætning for, at alle kan trække i samme retning, og for, at man som medarbejder oplever, at man bidrager til et større gode. Derfor er løbende kommunikation af og dialog om strategien væsentlig.

1.2 Operationelle mål og planer

Som et element i at forankre strategien er det vigtigt, at det strategiske målbillede og de strategiske mål operationaliseres og nedbrydes til konkrete mål og aktiviteter for organisationens enheder. Det kan for eksempel ske via handleplaner eller arbejdsprogrammer for alle enheder. For at give retning for arbejdstilrettelæggelsen kan handleplanerne beskrive hvornår, hvordan, af hvem og med hvilket forventet ressourcetræk de operationelle mål forventes opnået. Ressourcer allokeres herefter i overensstemmelse med de fastsatte mål.

Handleplaner for de enkelte enheder kan bidrage til at gøre den overordnede strategi konkret, retningsgivende og meningsfuld for medarbejderne i det daglige arbejde. Hvis medarbejderne involveres i udarbejdelsen af handleplanerne og i den løbende opfølgning på dem, kan det styrke forankringen. Ligeledes gør det organisationens strategi nærværende, hvis medarbejder-

ne i det daglige oplever at blive anerkendt for en adfærd, der understøtter den (se også nærmere under [indsatsområde 3.1 om præstationsledelse](#)).

Både topledelsen og de enkelte enheder skal løbende følge op på fremdrift og udfordringer med henblik på, at de operationelle mål og handleplaner anvendes aktivt som styrings- og ledelsesværktøj. På den måde kan man løbende have overblik til at handle og omprioritere, hvis for eksempel opgaverne ændrer sig, eller fremdriften og ressourceanvendelsen ikke følger de forventninger, man havde ved årets start.

1.3 Ressourcestyring og organisationsstruktur

Det er god arbejdsgiveradfærd at lade strategien og de operationelle mål danne udgangspunkt for ressourcestyringen og organisationsstrukturen – ikke omvendt. Det indebærer, at:

- Organisationsstrukturen ikke tages for givet, men tilpasses strategi, operationelle mål og kerneopgaver, så den understøtter en effektiv opgavevaretagelse.
- Lønbudgettet for de enkelte enheder fastlægges årligt ud fra de operationelle mål og de planlagte aktiviteter til at nå målene. Det kan for eksempel understøttes ved at anvende aktivitetsbaseret budgettering.
- Ændringer i de strategiske prioriteter og operationelle mål medfører systematiske tilpasninger af personaleressourcer samt organisationsstrukturen, hvor det er relevant.
- Ledelsen løbende følger op på, om personaleforbruget og organisationsstrukturen afspejler de strategiske prioriteter og opfyldelse af de operationelle mål.

2. EFFEKTIVE PERSONALERESSOURCER



Den anden dimension i målbilledet for god arbejdsgiveradfærd handler om, at ledelsen skal have styr på, hvordan medarbejdersammensætning, løn og tilrettelæggelse af arbejdstiden bedst muligt understøtter løsningen af kerneopgaverne.

Personale

Medarbejdersammensætningen har stor betydning for, hvordan og i hvor høj grad organisationens mål bliver opfyldt. Det er derfor vigtigt, at ledelsen tager aktivt stilling til, hvordan personale- og kompetencesammensætning samt rekruttering understøtter den overordnede strategi.

Arbejdstid

Effektiv anvendelse af arbejdstiden er centralt for at nedbringe omkostningerne og bruge personaleressourcerne mest hensigtsmæssigt. Det kan blandt andet ske ved, at ledelsen fokuserer på tilrettelæggelsen af arbejdstiden og honoreringen af eventuelt over-/merarbejde, sygefraværet, ferieplanlægning og i det hele taget anvendelsen af tid på kerneopgaver.

Løn

En effektiv anvendelse og styring af lønmidlerne bidrager til samlet omkostningseffektivitet og fokus på kerneopgaverne. Når ledelsen udviser god arbejdsgiveradfærd, kobles anvendelsen og styringen af løn til den overordnede strategi og understøttelse af kerneopgaverne.

2. PERSONALE



2.1 Personale- og kompetencesammensætning

God arbejdsgiveradfærd er, at ledelsen tager aktivt stilling til hvilke kompetencer, der – aktuelt og fremtidigt – er væsentlige for, at organisationen kan nå de strategiske mål.

Ledelsen skal aktivt vurdere, hvilken overordnet stillingsstruktur (for eksempel ledelsesspænd og forholdet mellem øvrige forskellige stillingsniveauer), hvilken overordnet faggruppesammensætning og hvilke kompetencer, der bedst understøtter:

- Kvalitet i opgaveløsningen.
- Meningsfuld personaleledelse.
- Omkostningseffektivitet, for eksempel ved at opgaver løses på lavest mulige kompetenceniveau.

Samtidig har ledelsen kendskab til institutionens aktuelle kompetencesituation, stillingsstruktur og faggruppesammensætning. Håndtering af væsentlige forskelle mellem behov og nuværende situation kan for eksempel ske ved:

- Årlige mål for kompetenceudvikling af eksisterende medarbejdere.
- Tilpasninger af personalesammensætningen og stillingsstrukturen ved for eksempel rekrutteringer, rokeringer og afvikling.
- Stillingtagen til, om det er mest hensigtsmæssigt, at institutionen har udvalgte kompetencer internt eller eksempelvis kan hyre dem ind til specifikke opgaver eller generelt udlicitere de opgaver, hvor kompetencerne er påkrævede.

2.2 Rekruttering

Når der udvises god arbejdsgiveradfærd, understøtter rekrutteringer systematisk den rette medarbejdersammensætning. Dette kan for eksempel sikres ved:

- En systematisk rekrutteringsproces, som for eksempel drives af HR i tæt samarbejde med personaleledere.
- En rekrutteringstilgang, der er afledt af organisationens aktuelle og fremtidige kompetencebehov (for eksempel 3-5 år frem). Værktøjer hertil er for eksempel at sætte mål for rekruttering, definere rekrutteringsmålgrupper, kende præferencerne blandt disse målgrupper samt kende de primære rekrutteringskilder (for eksempel uddannelsesinstitutioner).
- Standardiserede introduktionsprogrammer for nye medarbejdere.
- Opfølgning på rekrutteringsindsatsen baseret på for eksempel antal ansøgere per stillingsopslag, frafald efter første år og opnåelse af ønskede kompetencer.

2. ARBEJDSSTID



2.3 Tilrettelæggelse og honorering af arbejdstid

God arbejdsgiveradfærd er, når ledelsen tilrettelægger arbejdstiden med udgangspunkt i de strategiske prioriteringer og mål.

For at sikre en effektiv opgaveløsning skal ledelsen:

- Have løbende kendskab til omfanget af og udviklingen i arbejdstid (for eksempel antal over-/undertimer, over-/merarbejdstimer og afspadseringstimer) og værdien heraf samt afledte lønudgifter (for eksempel udbetalt over-/merarbejde og ulempeydelse).
- Kende omfanget af – og omkostningerne ved - eventuel lokalt bestemt optjening eller ydelse af frihed (fx chef- og konsulentfridage eller nul dage) og sikre, at eventuelle ordninger modsvarer fordele for institutionen.
- Fastlægge retningslinjer for arbejdstilrettelæggelsen og sikre, at for eksempel HR aktivt følger op på praksis.
- Sikre, at personalelederne kender retningslinjerne og relevante regler og aktivt anvender deres ledelsesrum til at sikre en effektiv arbejdstilrettelæggelse, blandt andet gennem:

Udligning af eventuelle udsving i arbejdstiden inden for normperioden samt tilrettelæggelse af afspadsering i eventuelle lavaktivitetsperioder.

Kvantitative og kvalitative skøn ved opgørelse af merarbejde.

Anvendelse af rådighedsforpligtelse.

- Evaluere praksis vedrørende tilrettelæggelse og honorering af arbejdstiden, for eksempel ved at inddrage intern og ekstern benchmarking.

Det er god arbejdsgiveradfærd, når der aktivt tages stilling til, om den konkrete tilrettelæggelse af arbejdstiden ligger inden for ledelsesrummet eller vil forudsætte en lokal aftale, og at eventuelle lokale aftaler indgås med udgangspunkt i institutionens strategiske prioriteringer og mål med henblik på at sikre en effektiv opgaveløsning. Det forudsætter, at ledelsen har kendskab til:

- I hvilket omfang ledelsesrummet indskrænkes, og hvilke omkostninger der er forbundet med aftalen.
- Hvordan eventuelle flekstidsaftaler tager højde for:

Skellen mellem flekstid og over-/merarbejde.

Anvendelse af rådighedsforpligtelsen.

Om ansatte, som ikke er omfattet af regler om honorering for over- og merarbejde (for eksempel chefer og konsulenter), bør være omfattet.

Brugen af fikstid.

2.4 Lokalt bestemt arbejdsgiverbetalt fravær

Når ledelsen udøver god arbejdsgiveradfærd, kender den omfanget af alle former for lokalt bestemt arbejdsgiverbetalt fravær og evaluerer regelmæssigt de afledte omkostninger herved, herunder:

- Kalenderbestemt fravær (for eksempel grundlovsdag, juleaftensdag og nytårsaftensdag).
- Begivenhedsbetinget fravær (for eksempel lægebesøg og flytning).

Ledelsen tager således stilling til, om omfanget af lokalt bestemt arbejdsgiverbetalt fravær er modsvaret af fordele for institutionen og samlet set er omkostningseffektivt. Der tages stilling til, om fraværet kan afvikles ved anvendelse af for eksempel fleksibel arbejdstid/flektid eller afspadsering og feriedage.

2. ARBEJDSSTID



2.5 Sygdomsrelateret fravær

Det er god arbejdsgiveradfærd i videst muligt omfang at nedbringe sygdomsrelateret fravær, da det øger trivslen blandt medarbejderne og forbedrer organisationens resultater. Ledelsen kan bidrage til dette ved:

- En aktiv sygefraværspolitik med fastlagte processer for opfølgning i forhold til både korttids- og langtidssygefravær, der samtidig efterleves af personalelederne.
- Regelmæssig kortlægning og benchmarking af henholdsvis kort- og langtidssygefravær samt opgørelse af afledte omkostninger.
- Løbende identifikation af indsatser til håndteringen af sygefravær, herunder tiltag i forhold til det psykiske og fysiske arbejdsmiljø.

2.6 Ferieplanlægning

Det er god arbejdsgiveradfærd, når afvikling af ferie og særlige feriedage indgår i ledelsens samlede tilrettelæggelse af arbejdstiden og således også tager højde for eventuelle høj- og lavaktivitetsperioder i institutionen. Det kan ske ved:

- Generel varsling af ferie i eventuelle lavaktivitetsperioder (for eksempel i ferieperioder).
- At personalelederne tager regelmæssigt stilling til behovet for at varsle ferie.

Ledelsen bør desuden tage aktivt stilling til om, og i givet fald i hvilke situationer, der indgås aftaler med ansatte om overførsel af ferie.

I den forbindelse er det centralt, at ledelsen kender omfanget af udbetalt ferie og særlige feriedage og de afledte omkostninger hertil, og at ledelsen på den baggrund tager stilling til, om ferie/særlige feriedage skal udbetales.

2.7 Anvendelse af arbejdstid på kerneopgaverne

Det er et centralt budskab i målbilledet for god arbejdsgiveradfærd, at ledelsen skal arbejde systematisk med at sikre, at den størst mulige del af den tilgængelige arbejdstid anvendes på kerneopgaver i forhold til at levere på institutionens strategiske og operationelle mål. Det indebærer for eksempel:

- Systematisk overvejelse og fastlæggelse af, hvilke aktiviteter der er vigtigst for at løse institutionens kerneopgaver, jf. [indsatsområdet for en fastlagt og forankret strategi](#).
- Kortlægning og benchmarking af arbejdstid opdelt på aktiviteter, der kobles til henholdsvis kerne- og ikke-kernopgaver.
- Løbende opfølgning på de enkelte enheders og institutionens samlede anvendelse af arbejdstid på kernopgaver med henblik på løbende optimering.

2. LØN



2.8 Styring af samlede lønudgifter

Der kan sikres en omkostningseffektiv styring af lønudgifterne ved, at:

- Lønudgifterne sammenlignes for ensartede stillingskategorier i forhold til sammenlignelige institutioner.
- Der udvises generel løntilbageholdenhed, som skaber økonomisk råderum til for eksempel honorering af gode præstationer og forfremmelser (se nærmere under [indsatsområde vedrørende præstationsledelse](#)).
- Chefansættelser og chefløn godkendes i henhold til fastlagte principper, for eksempel ved godkendelse af en chef to trin højere i chefhierarkiet ("bedstefarprincippet").
- Ledelsen følger op på udviklingen i og fremskrivninger af lønudgiftern (se for eksempel [Moderniseringsstyrelsens rapportskabeloner](#))

2.9 Fordeling og udmøntning af lokal løn

Lokal løn bør benyttes aktivt – og under hensyntagen til, hvad der motiverer de pågældende personalegrupper – som et ledelsesredskab til at understøtte og anerkende gode præstationer.

Det kan ske ved, at:

- Målopfyldelsen og organisationens samlede økonomi inddrages i fastlæggelsen af den årlige ramme for lokal løndannelse.
- Udmøntningen af lokal løn kobles til præstationer under hensyntagen til, hvad der motiverer de pågældende personalegrupper (se nærmere under [indsatsområde vedrørende præstationsledelse](#)).



3. TILLIDSBASERET OG RESULTATORIENTERET KULTUR



Det er et centralt budskab i målbilledet for god arbejdsgiveradfærd, at ledelsen skal understøtte udviklingen af en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur, der motiverer medarbejderne til at løse kerneopgaverne bedst muligt.

Præstationsledelse og kompetenceudvikling

En systematisk tilgang til præstationsledelse og kompetenceudvikling sikrer, at både medarbejdere og ledere løbende udvikler sig, og at deres arbejdsindsats bedst muligt understøtter organisationens mål.

Tillid og samarbejde

Det er god arbejdsgiveradfærd, når ledelsen understøtter udviklingen af en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur, der motiverer medarbejderne til at gøre deres bedste. Det handler om, at ledelsen er troværdig i sin adfærd, transparent i sin kommunikation og tænker aktivt i at involvere og sparre med medarbejderne.

Arbejds miljø

Et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø medvirker til en god og effektiv løsning af kerneopgaverne. Der bør på den enkelte arbejdsplads være en veldefineret proces og struktur for arbejdsmiljøarbejdet, der understøtter den overordnede strategi og opgaveløsning.

3. PRÆSTATIONSLEDELSE OG KOMPETENCEUDVIKLING



3.1 Præstationsledelse af ledere og medarbejdere

Det er god arbejdsgiveradfærd, når der udøves præstationsledelse af både medarbejdere og ledere i organisationen med udgangspunkt i for eksempel en årlig proces, hvor:

- Kriterier for vurdering af medarbejdere fastsættes med udgangspunkt i organisationens mål og strategi. Kriterierne kan være i form af individuelle eller teambaserede mål, der udspringer direkte fra organisationens operationelle mål og/eller de kan beskrive de kulturelle værdier og den adfærd, der vurderes at understøtte opgaveløsningen og derfor ønskes fremmet i organisationen. Personaleledernes præstationer bør desuden vurderes ud fra eksempelvis evalueringer fra medarbejdere (for eksempel ved at disse indgår i lederevalueringer) samt enhedens opfyldelse af operationelle mål.
- Nærmeste personaleleder vurderer medarbejders præstationer (eventuelt baseret på en kvantitativ skala) i forhold til de kriterier, der er opstillet.
- Der er tværgående drøftelser af præstationsvurderinger i institutionens ledelse for at sikre et tværgående perspektiv og understøtte en fælles tilgang til vurderingen af præstationer.
- Der er en dialog om præstationer og udvikling mellem medarbejder og personaleleder. Den årlige præstationsvurdering bør suppleres af en opfølgende dialog (for eksempel en halvårlig samtale) og understøttes af et fokus på at fremme en feedback-kultur i hverdagen, både mellem medarbejdere og ledere og medarbejderne imellem.
- Præstationsvurderingerne følges af anerkendelse af de gode præstationer, opfølgning på organisationens lavt og højt præsterende ansatte, målrettet kompetenceudvikling og røkeringer.

Anerkendelsen kan ske på mange måder, for eksempel ved at tildele mere ansvar, nye arbejdsopgaver, ros og løn på baggrund af præstationsvurderingerne. En strategisk og præstationsfremmende anvendelse af lokale lønmidler indebærer i den sammenhæng, at der for eksempel anvendes midler-

tidige tillæg, og at udmøntningen af lønmidler afstemmes i ledelsen med en prioritering på tværs af institutionens enheder.

I hvilket omfang og hvordan lønnen kobles til præstationer, skal ske under hensyntagen til, at der er forskel på, i hvor høj grad og hvordan forskellige personalegrupper er motiveret af præstationsafhængig løn. For eksempel skal det overvejes, at det for nogle grupper kan være relevant med team-baseret frem for individuel udmøntning af præstationsløn.

For at sikre, at udøvelsen af præstationsledelse understøtter motivation i organisationen og fremmer opgaveløsningen, skal der systematisk arbejdes på at fremme en fælles tilgang i ledelsen og på at klæde alle personaleledere på til at varetage opgaven godt.

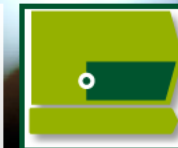
Processen for præstationsledelse skal evalueres løbende, blandt andet med fokus på om medarbejdere og personaleledere oplever, at den er konstruktiv, velkommunikeret og transparent.

3.2 Kompetenceudvikling

Det er god arbejdsgiveradfærd, når kompetenceudviklingen af medarbejdere og ledere tager udgangspunkt i institutionens aktuelle og fremtidige strategiske kompetencebehov. Det er vigtigt, at der tages afsæt i en differentieret og prioriteret tilgang til, hvilke kompetencer der kræves i forskellige roller og på forskellige stillingsniveauer. Kompetenceudvikling er tillige et væsentligt element i sikringen af den enkelte medarbejders employability.

Det bør sikres, at der anvendes den mest effektive sammensætning af redskaber til kompetenceudvikling, herunder kompetenceudviklingstilbud som for eksempel talentprogrammer, lederudviklingsprogrammer, generelle og fagspecifikke kurser, læring i jobbet, jobrotationsordninger og coaching/mentorordning.

3. TILLID OG SAMARBEJDE



3.3 Ledelsesmæssig transparens og troværdighed

Ledelsen bør aktivt understøtte et tillidsbaseret forhold mellem ledere og medarbejdere ved at:

Kommunikere løbende og så tidligt som muligt om beslutninger, gennem for eksempel orientering af SU, husmøder, besøg i de enkelte enheder og mails eller blogs fra topledere.

Forklare hvorfor og af hvem beslutninger er truffet, og hvad de betyder for medarbejderne.

Regelmæssigt (for eksempel årligt) evaluere medarbejdernes opfattelse af ledelsens evne til at agere transparent og troværdigt samt evaluere tillidsforholdet mellem medarbejdere og ledere.

3.4 Inddragelse af medarbejdere

Ledelsen bør aktivt prioritere, hvornår og hvordan samarbejdsudvalget (SU) og den bredere medarbejderkreds skal inddrages i beslutningsprocessen. Inddragelsen kan for eksempel understøttes via:

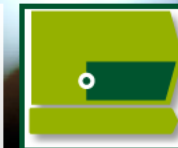
- Klare målsætninger for SU's arbejde og procedurer for brugen af SU, for eksempel i form af forretningsorden, årshjul og kvartalsvise møder.
- Praxis for uformel inddragelse af medarbejderne/tillidsrepræsentanter, for eksempel gennem dialogmøder og let adgang til topledelsen.
- Regelmæssige evalueringer af medarbejdernes opfattelse af deres inddragelse, for eksempel ved større beslutninger eller gennem medarbejdertilfredshedsundersøgelser (MTU).

3.5 Samarbejde og videndeling

Videndeling og samarbejde på tværs af institutionen bør aktivt og målrettet understøttes af ledelsen for at skabe øget kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen. Videndeling og samarbejde kan understøttes ved at:

- Medarbejdere og ledere forstår, hvilke arbejdsopgaver de enkelte enheder udfører.
- Anvende arbejdsformer, der understøtter samarbejde og videndeling, for eksempel tværgående arbejdsgrupper, udlån af medarbejdere og/eller sidemandsoplæring.
- Processer og it-systemer understøtter relevant videndeling, og at der er incitamenter til samarbejde og videndeling, for eksempel i præstationsvurderinger og generelt ved at fremme en kultur, hvor det påskønnes.

3. TILLID OG SAMARBEJDE



3.6 Arbejdsmiljø

Ledelsen skal have fokus på at understøtte et sikkert og sundt arbejdsmiljø, der medvirker til en god opgaveløsning. Det kan blandt andet ske ved at:

- Der arbejdes aktivt med at skabe et godt og tillidsfuldt lokalt samarbejde.
- Der er en løbende dialog mellem ledelse og medarbejdere med henblik på blandt andet at sikre, at alle på arbejdspladsen tager et fælles ansvar for arbejdsmiljøet.
- Strategien for arbejdet med arbejdsmiljøet indeholder stillingtagen til, hvordan arbejdsmiljøet understøtter løsningen af kerneopgaven.
- Der er et kendskab til faktorer, der kan have en betydning for arbejdsmiljøet på institutionen.
- Processen for gennemførelse af og opfølgning på arbejdspladsvurdering (APV) og medarbejdertilfredshedsundersøgelse (MTU) er veldefineret, og at ledelsen kommunikerer resultaterne tydeligt til alle medarbejdere.
- Udarbejdelsen af handlingsplaner på baggrund af APV og MTU følger en klar struktur og proces med inddragelse af medarbejdere, og at der er tydeligt ansvar og klare milepæle for indsatserne.



4. LEDELSESINFORMATION OG BENCHMARKING



Det er afgørende at have relevant viden om blandt andet arbejdspladsens aktiviteter, omkostninger og resultater, så ledelsen kender sit ledelsesrum og træffer beslutninger på et oplyst grundlag. God ledelsesinformation bidrager til en mere effektiv opgaveløsning og prioritering af indsatsområder.

Det er derfor vigtigt, at ledelsesinformation standardiseres og udarbejdes systematisk med henblik på at understøtte løsningen af kerneopgaverne. Der skal ikke måles for målingernes skyld.

”

Ledelsesinformation
bidrager til en mere
effektiv opgaveløsning

4. LEDELSESINFORMATION OG BENCHMARKING



4.1 Rapportering til ledelsen

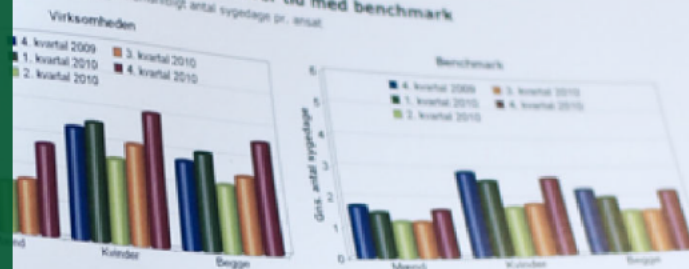
Det er god arbejdsgiveradfærd, når der udarbejdes standardiserede rapporter til både top- og personaleledere med information om den organisatoriske tilstand og personaleanvendelsen på tværs af målbilledet, for eksempel vedrørende opfyldelse af strategiske og operationelle mål, arbejdstid, løn, sygefravær, personalesammensætning og medarbejdernes evalueringer af arbejdspladsen. Rapporternes frekvens, indhold og præsentation af nøgletal skal målrettes til det relevante ledelsesniveau.

Ledelsesinformationen skal anvendes aktivt af ledelsen til at:

- Identificere udfordringer og prioritere indsatser.
- Fastsætte ambitiøse mål for udviklingen i udvalgte nøgletal.
- Følge systematisk op på målene.
- Synliggøre resultater samt evaluere effekter af indsatserne.

Personaleledere på alle niveauer bør i nødvendigt omfang understøttes i at anvende ledelsesinformationen aktivt i deres ledelse, herunder gennem erfaringsudveksling om prioriterede temaer.

Gennemsnitligt sygefravær pr. ansat over tid med benchmark



Gennemsnitligt fravær fordelt på fraværstyper

Fraværstype	Mænd	Kvinder	Begge
Andet	2,7	4,0	3,5
Om	0,2	0,4	0,3
Orlov	0,6	1,0	0,8
Orlovs dage	0,3	0,3	0,3
Orlovs dage	0,1	0,1	0,1

Gennemsnitligt fravær fordelt på personalekategori i forhold til tidligere periode

Personalekategori (nummer)	3. kvartal 2010			4. kvartal 2010		
	Mænd	Kvinder	Begge	Mænd	Kvinder	Begge
1	0,6	0,6	0,6	1,1	1,0	1,1
2	0,3	1,1	0,6	1,2	2,3	1,7
3	-	-	-	2,3	0,6	1,5
4	2,4	4,5	3,3	4,2	6,4	4,6
5	13,9	7,0	10,6	2,6	7,6	5,1
6	-	-	-	1,0	-	0,5
7	1,0	-	1,0	0,5	-	0,5
8	0,4	1,1	0,7	1,3	4,0	2,0
9	0,4	2,0	1,4	1,9	2,9	2,4
10	0,5	0,7	0,7	4,7	5,1	5,0
11	0,4	0,7	0,7	1,4	1,7	1,5
12	0,3	0,4	0,4	-	-	-
13	-	1,0	1,0	-	2,3	1,2
14	0,3	1,0	1,0	1,3	3,3	2,3
15	1,0	1,0	1,0	1,0	2,7	1,8
16	1,0	0,8	0,8	0,8	1,8	1,3
17	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
18	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8